

## ปัจจัยความเสี่ยง

### 1. ความเสี่ยงเกี่ยวกับการผลิต

กรณีบริษัทฯ พึ่งพาผู้ผลิตรายใหญ่น้อยราย

บริษัทฯ มีผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่เพียง 1-2 ราย ในแต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ หากมีปัจจัยที่ทำให้บริษัทผู้ผลิตไม่สามารถผลิตให้ได้ในปริมาณและเวลาตามที่กำหนดไว้ ย่อมส่งผลกระทบต่อยอดขายและโอกาสทางการตลาด

#### - มาตรการป้องกัน

บริษัทฯ ใช้เทคโนโลยี IT เข้ามาช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหาร โดยได้สร้างระบบ QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM : (QRMS) เพื่อใช้ในการบริหารสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยระบบ QRMS นี้ บริษัทฯ สามารถติดตามยอดขายและสต็อกสินค้าเป็นรายวันในทุกร้านค้า ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของตลาด, ติดตามความเคลื่อนไหวของสินค้า เพื่อลดการสูญเสียโอกาสการขาย สามารถส่งสินค้าได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของตลาด และสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานการผลิตได้ เพื่อการบริหารการผลิตและการจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. ความเสี่ยงเกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจโดยการขายผ่านช่องทางหลัก คือ ห้างสรรพสินค้าเป็นส่วนใหญ่ และมีจำนวน DISCOUNT STORE เป็นส่วนน้อย ซึ่งเป็นช่องทางที่มีการขยายตัวมากทั้งกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด หากแบ่งการพิจารณาตามช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนี้

#### - COUNTER SALE

1) ปัจจุบันห้างสรรพสินค้ามีนโยบายในการนำเข้าแบรนด์สินค้าเป็นของตัวเอง และให้สิทธิ์เครื่องสำอางเหล่านั้นในการเลือกพื้นที่ขาย หรือให้ผลประโยชน์ก่อน

2) ห้างสรรพสินค้ามีนโยบายที่เข้มงวดขึ้นในเรื่องของการให้ G.P แก่ห้าง ห้างฯจะพิจารณาแบรนด์สินค้าที่ให้ผลประโยชน์แก่ห้างฯมากกว่า ถึงแม้จะมียอดขายเท่ากันก็ตาม

#### wane:nu

จากการที่ห้างสรรพสินค้ามีการนำเข้า หรือผลิตสินค้าเป็นแบรนด์ของตนเอง (HOUSE BRAND) ก็จะทำให้สิทธิพิเศษกับแบรนด์ตัวเองไว้ก่อน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของพื้นที่ขาย หรือ G.P หากแบรนด์ใดที่ไม่ให้ G.P ห้างตามที่เราเรียกร้อง หรือมียอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายแบรนด์นั้นก็จะมีสิทธิ์ที่จะพิจารณาตัดทอนพื้นที่ในการขายไปในที่สุด

#### - มาตรการป้องกัน

1. เพิ่มยอดขายให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อเป็นอำนาจต่อรองในตลาด โดยทำให้ผู้บริโภคเกิดการยอมรับซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น โดยการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในเรื่องของแคตตาล็อก ผลิตภัณฑ์ และพนักงาน

2. การใช้อำนาจการต่อรองในภาพรวมผลิตภัณฑ์ของบริษัท ไอ.ซี.ซี. ซึ่งเป็นบริษัทในเครือสหพัฒน์

#### - DISCOUNT STORE

1) การจัดการของกลุ่ม DISCOUNT STORE เป็นระบบพัฒนาผลประโยชน์ในเชิงรุก และ AGGRESSIVE ที่ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ทำให้บริษัทคู่ค้า ต้องรับการกระตุ้นแข่งขันในห้าง DISCOUNT STORE เป็นต้นทุนการขาย หรือ ต้นทุนกิจกรรมการตลาดที่สูงขึ้น เช่น การคิดค่าใช้จ่ายในการเช่าพื้นที่เพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

2) การรุกของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ที่มีการขยายสาขา และเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทคู่ค้าสูง โดยเฉพาะ VOLUME ในการสั่งซื้อสินค้า

3) การปรับตัวของเครื่องสำอางในบริษัทที่เติบโตมาจากฐานแคตตาล็อกเซลล์ ต่อกลุ่มเป้าหมายใน DISCOUNT STORE ยังทำได้ช้า ทั้งในแง่ของผลิตภัณฑ์ และราคา โดยเฉพาะทีมงานเอง มีผลต่อการพัฒนาเทคนิคการขาย การส่งเสริมการขาย ผลิตภัณฑ์ที่ซ้ำ และไม่เหมาะสมเพียงพอ

#### wane:nu

ระบบการพัฒนาผลประโยชน์ในเชิงรุกของ DISCOUNT STORE ที่มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้นกับบริษัทคู่ค้า ส่งผลให้บริษัทคู่ค้าต้อง เสียต้นทุนในการขาย และการส่งเสริมการขายมากขึ้น

- มาตรการป้องกัน

1. บริษัทฯ มีนโยบายขยายการขายเข้าไปใน DISCOUNT STORE ให้มากขึ้นและใช้วิธี LAUNCH NEW PRODUCT เฉพาะช่องทางนี้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและกำลังซื้อของกลุ่ม DISCOUNT STORE แนวทางนี้ใช้กับกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางเป็นส่วนใหญ่
2. ขยายการขายเข้าไปใน DISCOUNT STORE โดยการ LAUNCH BRAND ใหม่ที่มีราคาและคุณภาพตรงความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าซึ่งเน้นที่รูปแบบและสีสันทตามแฟชั่นเป็นหลัก
3. การปรับตัวให้เร็วขึ้นในการพัฒนาแนวคิดต่อห้างกลุ่ม DISCOUNT STORE ในด้านต่างๆ ทั้งการพัฒนาวิธีการในเชิงรุกแทนการตั้งรับ

### 3. ความเสี่ยงเกี่ยวกับ BRAND LOYALTY

พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนไป จากอดีตที่ผู้บริโภคคำนึงถึง BRAND LOYALTY เป็นเรื่องสำคัญ แต่กระแสดความนิยมในปัจจุบัน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับ PRODUCT VALUE มากขึ้น

- มาตรการป้องกัน

บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสม เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคในระดับกว้าง สร้างความรู้สึกที่ดีให้อยู่ในใจของผู้บริโภคขณะเดียวกัน ก็ยังคงรักษา BRAND IMAGE ที่ดีเอาไว้อย่างเหนียวแน่น

### 4. ความเสี่ยงจากนโยบายเปิดเสรีทางการค้าของภาครัฐ

จากนโยบายการเปิดการค้าเสรีของภาครัฐ ทำให้ภาชนำเข้าสินค้าสำเร็จรูปลดลงหรือไม่มี ซึ่งทำให้สินค้านำเข้าจากต่างประเทศสามารถเข้ามาในตลาดประเทศไทยมากขึ้น

ผลกระทบ

ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงขึ้น แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อบริษัท ไม่น่าจะเกิดขึ้นมาก

- มาตรการป้องกัน

1. ด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัท : มีการพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ (กลุ่มบริษัทฯ ในเครือ) ซึ่งพัฒนาวัตถุดิบครบวงจรด้วยอุตสาหกรรมต้นน้ำ
2. การพัฒนาต้นทุนของผลิตภัณฑ์ได้เปรียบกว่าบริษัทอื่น ทำให้สามารถสร้างกิจกรรมการตลาด และการสื่อสารที่แปลกใหม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า
3. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทคู่ค้าอย่างต่อเนื่องยาวนาน ทำให้เกิดความสามารถเข้าสู่ช่องทางจำหน่ายได้มากกว่าและหลากหลายกว่า

### 5. ผลกระทบจากมาตรฐานการบัญชี

จากมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 36 เรื่องการด้อยค่าสินทรัพย์ บริษัทฯ เกิดผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน 15.35 ล้านบาท ทรัพย์สินอื่น 181.64 ล้านบาท และกำไรจากการกลับบัญชีรายการขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน 4.46 ล้านบาท ปรากฏอยู่ในงบกำไรขาดทุน

จากมาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 40 เรื่องการบัญชีสำหรับเงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน บริษัทฯ มีกำไรจากการปรับราคาหลักทรัพย์ 1,227.39 ล้านบาท ปรากฏอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้นในงบดุล

หากนำรายการทั้ง 2 มารวมกันแล้วพบว่า บริษัทฯ มีผลกำไรจากการปรับราคาหลักทรัพย์ 1,227.39 ล้านบาท และกำไรจากการกลับบัญชีรายการขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน 4.46 ล้านบาท รวม 1,231.85 ล้านบาท สูงกว่าผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนและทรัพย์สินอื่นรวม 196.99 ล้านบาท เป็นจำนวน 1,034.86 ล้านบาท

## 6. การลงทุน

บริษัทฯ ร่วมลงทุนในกิจการของบริษัทในเครือจำนวน 153 บริษัท ในสัดส่วนการถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 20 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทนั้นๆ มีการถือหุ้นในลักษณะไขว้กันหรือย้อนกลับระหว่างบริษัทในเครือ และบริษัทฯ ไม่มีอำนาจควบคุมกิจการในบริษัทที่ลงทุน การบริหารงานของบริษัทดังกล่าวขึ้นอยู่กับคณะกรรมการของแต่ละบริษัทในการบริหารและตัดสินใจ

การลงทุนของบริษัทเป็นไปในลักษณะของการร่วมลงทุนในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันหรือเอื้อประโยชน์ต่อกันรวมทั้งเป็นการลงทุนเพื่อกระจายความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปของเงินปันผล ถ้าบริษัทลงทุนใดขาดทุน บริษัทฯ จะบันทึกตั้งค่าเผื่อผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนไว้ในงบกำไรขาดทุนของบริษัท โครงสร้างการถือหุ้นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการรับรู้ส่วนแบ่งรายได้ของบริษัทและไม่ทำให้เกิดความแตกต่างจากที่รับรู้ในงบการเงินในปัจจุบัน

บริษัทฯ มีมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงจากการลงทุน โดยแต่งตั้งบุคคลซึ่งอยู่ในบริษัทที่ร่วมลงทุนหรืออยู่ในบริษัทที่ทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ลงทุนเป็นศูนย์ดูแลเงินลงทุน คอยติดตามตรวจสอบ และข้อมูลสถานการณ์ของบริษัทที่ลงทุน เพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้น และรายงานให้บริษัทและผู้ถือหุ้นในกลุ่มทราบปีละครั้ง และรายงานทันทีที่เกิดเหตุการณ์ผิดปกติหรือวิกฤติ เพื่อช่วยกันหาแนวทางแก้ไข

## 7. การให้กู้ยืมเงินและค้ำประกัน

บริษัทฯ ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งที่ 38 ประจำปี 2546 เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2546 ให้จัดสรรวงเงินให้กู้และวงเงินค้ำประกันแก่บริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทภายในวงเงินรวมไม่เกิน 1,500 ล้านบาท

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะลดความเสี่ยงในภาวะทั้ง 2 ประเภทให้มีปริมาณที่ลดลง และเพื่อให้บริษัทในเครือสามารถยืนหยัดอยู่ได้ด้วยความสามารถของตัวเอง บริษัทฯ ได้ลดวงเงินค้ำประกันที่เกินจำเป็นลงและรวมทั้งให้บริษัทในเครือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบตามสายธุรกิจเป็นผู้ค้ำประกันวงเงินสินเชื่อแทนบริษัท อีกทั้งได้ลดการให้กู้ยืมลงโดยให้แต่ละบริษัทเป็นผู้กู้ยืมเงินโดยตรงจากสถาบันการเงินเอง

จากเป้าหมายการลดภาวะทั้ง 2 ประเภท ในปี 2543 บริษัทฯ เปลี่ยนหลักเกณฑ์การจัดสรรวงเงินทั้ง 2 ประเภทใหม่

จากเดิม	วงเงินให้กู้	ไม่มากกว่า	50%	ของส่วนของผู้ถือหุ้น
และ	วงเงินค้ำประกัน	ไม่มากกว่า	1 เท่า	ของสินทรัพย์รวม

เป็นตัวเลข ABSOLUTE VALUE รวมอยู่ที่ 1,800 ล้านบาท ในอัตราประมาณ 50% ของวงเงินที่ใช้ไปในปี 2541 เป็นผลให้ภาวะเงินทั้ง 2 ประเภทอยู่ในระดับ 1,263.90 ล้านบาท ลดลงจากปี 2541 ถึง 60%

ในปี 2546 บริษัทฯ ได้กำหนดวงเงินทั้ง 2 ประเภท ลดลงจาก 1,600 ล้านบาท เป็น 1,500 ล้านบาท ณ 31 ธันวาคม 2546 บริษัทฯ มีเงินให้กู้ยืมแก่บริษัทในเครือรวม 5 บริษัท จำนวนเงิน 94.44 ล้านบาท และมีภาวะค้ำประกันจำนวน 24 บริษัท เป็นเงิน 476.39 ล้านบาท รวมเป็นเงิน 570.83 ล้านบาท เป็นผลให้ภาวะเงินทั้ง 2 ประเภท ลดลงจากปี 2543 55%

## 1. Production Risks

In the event that the company has to rely on a few suppliers, the company has only 1-2 large suppliers in each product category. Given circumstances that may make them unable to manufacture their supply in adequate quantities and due time, there will be repercussions on the sales volume and market opportunity.

### - Precautionary Measures

The company makes use of information technology (IT) to enhance its management potential, building up a QUICK RESPONSE MARKETING SYSTEM (QRMS) for use in efficient merchandise management. With the QRMS, the company can monitor current sales volumes and inventories at every outlet on a daily basis. The data is used to analyze the market need and monitor the flow of merchandise, to decrease losses in sales opportunities and facilitate the accurate, speedy and appropriate distribution and delivery of merchandise to meet the market need and demand. The company can also readjust manufacturing plans so as to manage manufacturing and sales effectively.

## 2. Risks in Distribution Channels

The company operates mainly via department store sales and, to a lesser extent, via discount stores. The latter have become a growing channel both in Bangkok and in the provinces. The following outlines the channels of distribution.

### - COUNTER SALES

1) At present, department stores adopt the policy of importing their own house brands and give priority to those brands of cosmetics when allocating space or giving prerogatives of benefits.

2) Department stores have a stricter policy in giving G.P., to the stores. The stores will give priority to brands that offer them better benefits, whatever sales volume they can reach.

### Repercussions

Since department stores are now importing or manufacturing their own house brands, they tend to prioritize their own brands, in terms of sales space and G.P. Any brands that do not give them G.P., as demanded or fail to reach projected sales targets are liable to be precluded or deprived of their original space.

### - Precautionary Measures

1. Boosting sales to meet the set target; to achieve bargaining power in the market, by making consumers accept and buy more products and by creating a good image with target consumers in respect of counter appearance, product image and staff service.

2. Use of the bargaining power of the overall product and corporate image of I.C.C., that belongs to Saha Group.

### - DISCOUNT STORES

1) Discount store management is an offensive and aggressive benefit-boosting system operating in a variety of ways that put the burden of competition on suppliers within their premises. Hence, the company has to put up with higher costs in sales and marketing activities, such as in the charging of space rental for sales promotion activities.

2) The aggressive posture of the modern retailer which has grown fast and spread widely gives them more and more bargaining power with their suppliers, especially in terms of the volume of orders made.

3) The adjustment and redirection of cosmetics in the company that has grown from counter sales to target consumers in discount stores is still moving slowly in terms of product and pricing as well as of staff. As a result, the sales techniques and sale promotion is slowly developed, insufficient and inappropriate.

### Repercussions

The aggressive benefit-boosting system of the discount stores that are gaining more bargaining power with their suppliers has resulted in a higher loss in terms of sales and sales promotion on the part of the suppliers.

#### - Precautionary Measures

1. The company has a policy of expanding its sales into the discount stores by launching new products made specially for this channel and appropriate to the needs and purchasing power of the discount store's consumers. This approach is used mostly in the cosmetics category.

2. Expansion into the discount stores by launching new brands with corresponding pricing and quality appropriate to the needs of the target, especially in the apparel category and focusing mainly on style and color.

3. Speeding up the adjustment and redirection in attitudes toward the discount stores in view of developing an offensive, rather than defensive, approach.

### 3. Risks in Brand Loyalty

Consumer behavior has begun to change from a previous tendency to brand loyalty to the current inclination towards product value.

#### - Precautionary Measures

The company has emphasized good quality products at reasonable prices to meet large-scale consumer needs and demand, by creating a good impression in the consumer's mind and, at the same time, tenaciously maintaining a good brand image

### 4. Risks from the Government's Policy of Free Trade

The Government's policy of free trade has decreased or lifted import taxes on certain ready-made products. As a result, more foreign imports have entered the Thai market.

#### Repercussions

This has resulted in more vigorous marketing competition. However, the impact on the company is unlikely to be severe.

#### - Precautionary Measures

1. Products in the company: New and innovative products are continuously being launched on the market, with substantial support from major domestic manufacturers (companies in the conglomerate) with a full-scale development of materials at the source of the industry.

2. Corporate cost benefit development has created an advantage over other competitors. Hence, the company has been able to introduce better and unique marketing and communication activities to target consumers.

3. The company has had a long and continuous relation with its suppliers, giving it better access to more and diverse channels of distribution.

### 5. Repercussions from Accounting Standard

According to the IAS No. 36 on the Loss from Impairment of assets, the company suffered losses of Baht 15.35 million from the impairment of investments and Baht 181.64 million for other assets as well as profit of Baht 4.46 million from reversing loss from impairment of investment as shown in the Statement of Income.

According to the IAS 40 on the accounting for Investment in Debt and Equity Securities, the company gained profits from securities reassessment by 1,227.39 million baht, as shown under Shareowners' Equity in the Balance Sheet.

When combined with the above two transactions, the Company gained profit of Baht 1,227.39 million from asset price adjustment and profit of Baht 4.46 million from reversing loss from impairment of investment totalling Baht 1,231.85 million. This was higher than the loss from impairment of investment and other assets of Baht 196.99 million at the total amount of Baht 1,034.86 million.

## 6. Investment

The Company has invested in the business of other 153 affiliated companies at the shareowning ratio not over 20% of registered capital of each certain company. The shareowning is in the crisscross or reverse manner among the affiliated companies and the Company has no authority to take control of any business in the invested company. The business administration of such company depends on each company's Board of Director to manage and make decisions.

The Company's investment is in the manner of business joint-venture in related business or business synergy and also for risk balance management.

The Company gains profit through the investment in the form of dividends. In case any investing company has suffered from loss, the allowance for loss from impairment of investment accounted shall be in the statement of income. Such shareowning structure has not affected the Company's share of incomes and shall not contribute to any differences from the current financial statement.

The Company has taken up preventive measures against investment risks by appointing individuals within the joint-ventures or parties within investment-related businesses as investment caretakers to monitor and audit the statements and circumstantial information of the investing companies, so as to stay abreast of the current problems and to report to the Company and shareowners annually and promptly in times of unusual situations or crisis in order to find proper solutions.

## 7. Loan and guarantee

A resolution from the 38th General Shareowners' Meeting 2003, held on April 21, 2003 was passed to allocate loans and guarantees to related companies at the amount not exceeding Baht 1,500 million.

The Company has the policy to mitigate the risks of both facilities and to encourage affiliated companies to be able to stand alone on their own feet. The amount of unnecessary guarantee facilities has been reduced and the responsible affiliated companies have been allowed to guarantee the credit lines in place of the Company. Provision of loans has been reduced for which all loans shall be directly sought out from the financial institutes by each company.

According to the policy to reduce liabilities on the above - said facilities, in 2000 the company had changed the provision criteria for both facilities

from loan provision	not more than 50%	of shareowners' equity
and guarantee provision	not more than 1 time	of total assets

to the absolute value of Baht 1,800 million representing 50% of the amount used in 1998. This resulted the amount of two categories totalling Baht 1,263.90 million, a decrease of 60% from 1998.

In 2003 the Company has decreased the amount facilities of both categories from Baht 1,600 million to Baht 1,500 million. As of December 31, 2003 the Company has provided loans at the amount of Baht 94.44 million to 5 companies and guarantee facilities to 24 companies for the amount of Baht 476.39 million. The amount of these two facilities totaled Baht 570.83 million, decreasing 55% from 2000.